

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA

MARYÉLEM BARBY DE LIMA

**A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA A SAÚDE
FINANCEIRA DA EMPRESA**

CURITIBA

2014

MARYÉLEM BARBY DE LIMA

**A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA A SAÚDE
FINANCEIRA DA EMPRESA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção de título de especialista no curso de Contabilidade e Finanças – Turma 2012.

Orientador (a): Dra. Márcia Bortolucci Espejo

CURITIBA

2014

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1	CICLO DO CAPITAL DE GIRO.....	39
2	COMPONENTES DO CAPITAL DE GIRO E SUAS INTER-RELAÇÕES.....	39
3	CICLO OPERACIONAL, ECONÔMICO E FINANCEIRO DE UMA EMPRESA.	41

LISTA DE TABELAS

1	ALUNOS MATRICULADOS E PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	49
2	PROCESSO DE COMPRAS.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1. 1	PROBLEMA DA PESQUISA.....	7
1. 2	OBJETIVOS.....	7
1. 2. 1	Objetivo geral.....	7
1. 2. 2	Objetivos específicos.....	7
1. 3	JUSTIFICATIVA.....	7
1. 4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	8
2	FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	9
2. 1	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS.....	9
2. 2	COMPRAS.....	9
2. 2. 1	Função compras.....	11
2. 2. 1. 1	Objetivos da função compras.....	12
2. 2. 1. 2	Responsabilidades do comprador.....	14
2. 2. 2	Sistemas de compras.....	15
2. 2. 2. 1	Planejamento das compras.....	15
2. 2. 2. 2	Política de compras.....	17
2. 2. 2. 3	Organização das compras.....	17
2. 2. 2. 3. 1	Centralização total.....	18
2. 2. 2. 3. 2	Descentralização total.....	18
2. 2. 2. 3. 3	Mista.....	18
2. 2. 2. 4	Organização funcional das compras.....	18
2. 2. 3	Fases do processo de compras.....	19
2. 2. 3. 1	Solicitação de compras.....	19
2. 2. 3. 2	Seleção de fornecedores.....	20
2. 2. 3. 3	Cotação de preços.....	22
2. 2. 3. 4	Análise das propostas.....	22
2. 2. 3. 5	Negociação.....	23
2. 2. 3. 6	Contratação.....	23
2. 2. 3. 7	Administração do fornecimento.....	24
2. 2. 3. 8	Recebimento dos produtos.....	24
2. 2. 3. 9	Material colocado a disposição dos interessados.....	24
2. 2. 3. 10	Realização do pagamento ao fornecedor.....	25
2. 2. 4	Tipos de compras.....	25
2. 2. 4. 1	Compra para revenda.....	25
2. 2. 4. 2	Compra de serviços.....	25
2. 2. 4. 3	Compra de bens de capital.....	26
2. 2. 4. 4	Compra internacional.....	26
2. 2. 4. 5	Compras em regime de parceria.....	28
2. 2. 4. 6	Compras eletrônicas.....	28

2. 2. 5	Principais problemas da área de compras.....	29
2. 2. 5. 1	Compras emergências.....	29
2. 2. 5. 2	Especificações incorretas.....	30
2. 2. 5. 3	Falhas dos fornecedores.....	31
2. 2. 5. 4	Burocracia excessiva.....	31
2. 2. 5. 5	Ingerências.....	31
2. 2. 5. 6	Execução de atividades de outras áreas.....	32
2. 2. 6	Pesquisa em compras.....	32
2. 2. 7	Negociação em compras.....	32
2. 2. 7. 1	Os pressupostos das negociações.....	33
2. 2. 7. 1. 1	Informação.....	33
2. 2. 7. 1. 2	Tempo.....	33
2. 2. 7. 1. 3	Poder.....	34
2. 2. 7. 2	Fases da negociação.....	34
2. 2. 7. 3	Os resultados das negociações.....	35
2. 2. 7. 3. 1	Ganha-ganha.....	35
2. 2. 7. 3. 2	Perde-perde.....	35
2. 2. 7. 3. 3	Ganha-perde ou perde-ganha.....	35
2. 2. 8	O negociador ideal.....	36
2. 2. 9	O que pode ser negociado além do preço.....	36
2. 2. 10	Dicas a considerar numa negociação.....	37
2. 3	CAPITAL DE GIRO.....	38
2. 3. 1	Capital de giro total.....	39
2. 3. 1. 1	Gestão do ativo circulante.....	39
2. 3. 1. 2	Gestão do passivo circulante.....	40
2. 3. 1. 3	Capital de giro total.....	40
2. 3. 1. 4	Capital de giro líquido.....	40
2. 3. 1. 5	Capital de giro próprio.....	41
2. 3. 2	Capital de giro operacional.....	41
2. 3. 2. 1	Ciclo operacional.....	42
2. 3. 2. 2	Ciclo econômico.....	42
2. 3. 2. 3	Ciclo financeiro.....	42
2. 3. 2. 4	Gestão integrada do capital de giro.....	43
2. 3. 3	Liquidez x capital de giro.....	43
2. 3. 3. 1	Liquidez corrente.....	44
2. 3. 3. 2	Liquidez seca.....	44
2. 3. 3. 3	Liquidez imediata.....	45
2. 3. 4	Gestão de estoques x capital de giro.....	45
2. 3. 5	Fontes de financiamento para capital de giro.....	46
2. 3. 5. 1	Fornecedores.....	46
2. 3. 5. 2	Salários e encargos à pagar.....	46
2. 3. 5. 3	Empréstimos.....	46
2. 3. 5. 4	Duplicatas descontadas.....	47
2. 3. 6	Gestão do capital de giro.....	47

3. METODOLOGIA.....	48
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4. 1 PÚBLICO DA PESQUISA.....	49
4. 2 RESULTADO OBTIDOS.....	51
4. 2. 1 A quem o departamento de compras responde numa organização.....	51
4. 2. 2 O comprador é um tirador de pedidos?.....	52
4. 2. 3 Processos de compras.....	52
4. 2. 4 Maior problema da área de compras.....	53
4. 2. 5 Resultado das negociações.....	54
4. 2. 6 Compras x saúde financeira.....	54
5 CONCLUSÕES.....	56
REFERÊNCIAS.....	57
APÊNDICES.....	60

1 INTRODUÇÃO

Foi a partir da revolução industrial, no final do século XVIII, que as empresas se tornaram numerosas e complexas, conseqüentemente passaram a exigir mais conhecimentos para serem administradas, é no final do século XIX que se começa a se estudar a Administração de Empresas para torna-las cada vez mais atrativas e lucrativas.

Desde a revolução industrial, até os dias de hoje, só tem-se presenciado diversas evoluções, e a mais evidente é a tecnologia que esta cada vez mais avançada. Conseqüentemente exigindo mais do mercado, empresas e profissionais envolvidos.

Para que administração seja mais eficiente é necessário que a empresa esteja bem organizada, para que isso ocorra de melhor maneira o trabalho vem sendo dividido de acordo com atividades comuns, em grande parte das empresas, são estruturadas em departamentos, e coordenadas por níveis hierárquicos, o que varia de acordo com o tamanho de cada organização, processo este conhecido como departamentalização.

Neste trabalho será abordado o departamento de compras, este que vem ganhando reconhecimento expressivo nos últimos anos, pois no passado era visto apenas como uma área da produção, ou complemento do almoxarifado, mas tem sido muito valorizado e tido principalmente como ferramenta estratégica, pois as empresas passaram a observar que uma boa negociação pode trazer ganhos enormes à empresa.

Com este trabalho a pesquisadora visa identificar qual a importância do departamento de compras para a saúde financeira da empresa, para isso irá realizar um levantamento bibliográfico e após uma pesquisa junto aos alunos de especialização dos cursos pertencentes ao Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, a fim de identificar a percepção dos mesmos sobre esse assunto que vem ganhando grandes proporções nos últimos tempos.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Diante da situação posta, a questão de pesquisa orientativa da presente investigação é a seguinte: Qual a importância do departamento de compras para a saúde financeira da empresa?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos propostos neste trabalho visam buscar pontos de maior relevância no estudo e também delimitar o assunto. Através da fixação do que se quer atingir é mais fácil buscar o conhecimento detalhado e profundo da situação.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a importância do departamento de compras para a saúde financeira da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a percepção, dos alunos de Especialização do Departamento de Contabilidade da UFPR, sobre as atividades do departamento de compras;
- b) Identificar a importância deste departamento para a saúde financeira da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Este trabalho em primeiro momento tem o intuito de obtenção de título de Especialista em Contabilidade e Finanças. Além desse aspecto, com vistas a fornecer subsídios e benefícios a todos que possam de alguma maneira estar relacionados a este, pois uma pesquisa desse tipo contribui para o aperfeiçoamento da qualidade e conhecimento, principalmente do seu pesquisador.

Desenvolver esta pesquisa com os alunos de Especialização do Departamento de Contabilidade da UFPR, certamente será uma chamada para reflexão sobre a empresa que atuam quem sabe fazendo muitos pensarem em ações de melhorias, e como consequência obtenção de novos cargos.

Para o pesquisador além do título de Especialista com certeza será um aprofundamento no tema, lhe trazendo um maior conhecimento, fazendo com que o mesmo possa obter uma colocação profissional de melhor nível.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando facilitar o raciocínio e compreensão da temática proposta, o trabalho foi estruturado em quatro capítulos além desta introdução. O segundo capítulo possibilita uma discussão sobre a evolução e desenvolvimento do departamento de compras, trazendo também abordagens do capital de giro e a correlação entre esses dois assuntos para buscar uma melhor saúde financeira para as organizações, proposta do problema de pesquisa deste trabalho.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia do trabalho. No quarto capítulo o enfoque é dado sobre a pesquisa realizada e os resultados obtidos. O quinto e último capítulo apresenta a conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A Administração de empresas é ferramenta essencial nos dias de hoje para alcançar os resultados pretendidos, segundo Lacombe e Heilborn (2006), administrar é:

“planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando suas deficiências e identificando seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro do seu âmbito, as decisões e providências necessárias para transformar em ações e realidade esses planos e programas, controlando os seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas.”

Para que a administração seja mais eficiente, quanto mais organizada a empresa, melhores são as chances de se alcançar as metas, e o método que vem sendo utilizado é estruturar a empresa em departamentos, visão essa que Taylor já possuía em sua primeira teoria administrativa, que era baseada na divisão de trabalho, com o intuito de obter maiores ganhos de produtividade e consequentemente melhores retornos financeiros. Portanto quanto mais estruturada e organizada uma empresa, maiores suas chances de atingir suas metas.

Uma empresa possui diversos departamentos, o que vai dizer como ela será composta e a quantidade de pessoas em cada um dos setores, assim como os níveis hierárquicos, é seu tamanho, cultura, localização geográfica, dentre outros fatores que se alteram de organização para organização.

De todos os departamentos existentes em uma empresa, neste trabalho será abordado o departamento de compras, hoje muito complexo dentro das organizações, o qual vem ganhando consideração expressiva em grande parte das empresas, e sendo visto inclusive como ferramenta estratégica.

2.2 COMPRAS

Antes da primeira Guerra Mundial, o departamento de compras tinha papel apenas burocrático, mas após a crise do petróleo na década de 1970, o mesmo

passa a ter mais visibilidade, pois se torna essencial saber o que e quando comprar, para que as empresas pudessem sobreviver.

O papel e a contribuição do departamento de compras cresce com bastante firmeza durante a segunda metade do século XX, passando de função independente a função integrada dentro da organização, vindo a ser utilizada como ferramenta estratégica, e não mais como uma área da produção.

Hoje este departamento não é mais visto apenas como redutor de custos é sim também participante em processos de tomada de decisão, pois agrega valor a toda organização, desde que suas atividades estejam estruturadas de forma objetiva, simples e organizadas.

Deste modo, o setor compras vem conquistando espaço e despertando maiores interesses das organizações, já que não basta apenas comprar, é preciso comprar bem, procurando obter o maior número de vantagens possível focando também o custo benefício, a fim de obter melhores resultados ao final das negociações.

Saber comprar de forma a beneficiar a organização é determinante não somente para a competitividade, mas também para a permanência da empresa no mercado.

Segundo Gaither e Frazier (2002), a área de compras desempenha atualmente um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa, porque pode afetar a entrega dos produtos e serviços. Isso num mercado competitivo, como o de hoje, com tantas opções e agilidades, que vieram com o avanço da tecnologia, é imprescindível, pois um atraso num prazo combinado pode ocasionar a perda de toda a negociação, e conseqüentemente a perda deste cliente.

Com todo esse avanço o processo de compras passa a ser mais complexo, onde o objetivo é comprar bem e eficientemente, para assim aumentar os retornos de lucros, e conseqüentemente deixar todos os envolvidos, satisfeitos.

Comprar significa procurar, adquirir e providenciar a entrega e recebimento de materiais, para a manutenção, a expansão e o funcionamento de uma empresa, seja ela uma indústria, comércio, prestadora de serviços ou qualquer outra natureza.

Segundo Dias e Costa (2012), a área de compras tem como objetivo: “adquirir bens e/ou serviços, na qualidade desejada, no momento preciso, pelo menor custo possível e na qualidade pedida.” Mais detalhadamente esses autores abordam cada um dos tópicos:

- a) Qualidade desejada: o produto deve ser adquirido exatamente como foi solicitado, e não com outra, apenas para que haja uma economia na empresa. Ex: o que aconteceria a um comprador que foi incumbido de adquirir um automóvel de primeira linha comprasse por razão exclusivamente do preço, um veículo de segunda mão, para uso da diretoria da empresa;
- b) No momento preciso: muitos produtos, se não colocados à disposição dos solicitantes nas datas estabelecidas, talvez nem sejam mais necessários, poderão assim trazer prejuízos à empresa. Ex: se uma loja adquiriu blusas de lã para o inverno, de nada adiantara se forem recebidas na primavera;
- c) Pelo menor custo possível: primeiro o item que esta sendo adquirido deve atender os dois quesitos anteriores, e ai sim, ser verificado o menor valor, para isso é necessário considerar impostos, fretes, embalagens, etc;
- d) Na quantidade pedida: neste campo os autores abordam a quantidade pedida, como atender integralmente a quantidade requisitada consideram que se esta não for entregue por inteiro o processo não estará terminado.

A eficiência em compras permite reduzir custos, ofertar maior nível de serviços aos clientes, utilizar melhor os ativos e aumentar o volume de vendas.

O departamento de compras não funciona isoladamente porque nenhuma empresa limita-se apenas a comprar, o setor de compras deve ser estruturado em conformidade com o tamanho da empresa e funcionar de maneira integrada com toda a empresa.

Para entender melhor este departamento no transcorrer deste trabalho será abordado mais detalhadamente às funções, perfil e responsabilidades de um comprador, assim como os processos de compras e suas negociações.

2.2.1 Função compras

A pessoa que exerce a função de comprador deixou de ser um tirador de pedidos do passado para se tornar um pesquisador, consultor dos dias atuais, hoje o comprador busca agregar valor a empresa a qual presta seus serviços, passa a atuar de maneira mais estratégica.

O comprador passa a ser a porta de entrada para grandes negociações, e isso lhe traz um ônus, pois grandes valores tramitam por este setor diariamente, fazendo com que outros setores passem a observar de maneira mais cautelosa e até desconfiada, para evitar esse tipo de comportamento dentro das organizações, é importante que haja regra de conduta para os compradores, e que suas relações estejam embasadas em ética, e sejam as mais claras e transparentes possíveis, não dando margem a dúvidas.

2.2.1.1 Objetivos da função compras

De acordo com Alto et al. (2009), a função compras apresenta os seguintes objetivos estratégicos:

- a) Garantir um fluxo contínuo de materiais, serviços e informações que atenda às necessidades gerais da empresa;
- b) Adquirir materiais de forma econômica;
- c) Considerar as limitações financeiras da empresa e a capacidade de armazenamento;
- d) Minimizar o custo do processo aquisitivo;
- e) Pesquisar, permanentemente, o mercado fornecedor em busca de novas e alternativas fontes de fornecimento;
- f) Manter as relações com fornecedores e requisitantes em nível de cooperação, lealdade e respeito;
- g) Pesquisar, com frequência, novos produtos, novas tecnologias e novos serviços oferecidos pelo mercado fornecedor;
- h) Obter máxima integração e cooperação das outras áreas da empresa;
- i) Considerar e avaliar os reflexos do processo de aquisição.

Já para Baily et al., outras atividades são pertinentes à função de compras:

- a) Assegurar continuidade de suprimentos para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender as necessidades emergentes ou planejadas;
- b) Comprar eficiente e sabidamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
- c) Administrar estoques para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo;
- d) Desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos;
- e) Selecionar os melhores fornecedores do mercado;
- f) Ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos;
- g) Proteger a estrutura de custos da empresa;
- h) Manter o equilíbrio correto de qualidade/valor;
- i) Negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo.

Assim como o departamento de compras evoluiu com o passar dos tempos, o pessoal de compras também teve que se adequar a estas novas perspectivas de mercado, buscando novos conhecimentos e técnicas para não se estagnarem.

Isso fez com que as exigências para os profissionais que trabalham neste departamento, fossem além de apenas serem informados, a eles é necessário também possuírem habilidades interpessoais, dinamismos, ética e competência, e pedem-se algumas características pessoais: autoimagem positiva, habilidade para se comunicar com outras pessoas, criatividade e principalmente que estejam interessados em se desenvolver profissionalmente. Com isso é notável que o profissional de compras precisa estar bem preparado para atuar neste segmento.

2.2.2.2 Responsabilidades do comprador

No livro Técnicas de compras, Alto et al., citam varias responsabilidades atribuídas ao pessoal de compras, dentre todas destaca-se neste trabalho:

- a) Considerar sua autoridade e suas responsabilidades como missão estratégica;
- b) Comprar com critério, justiça e transparência;
- c) Pesquisar o mercado e interpretar seus sinais;
- d) Medir a eficiência das compras, com indicadores;
- e) Estar sempre desenvolvendo suas habilidades, buscando novos conhecimentos;
- f) Conhecer os processos da empresa e suas necessidades;
- g) Ter habilidades para trabalhar com a informática e suas tecnologias;
- h) Pesquisar e avaliar o mercado para saber o momento para negociações sazonais;
- i) Orientar, coordenar ou executar estudos d análise de valor (custo x benefício);
- j) Conhecer o máximo possível os materiais que compra;
- k) Conduzir as negociações levando em consideração todos os aspectos envolvidos e suas consequências;
- l) Ter um comportamento profissional ético;

O comprador profissional não tem como aumentar o faturamento da empresa diretamente, mas indiretamente seguindo os objetivos e responsabilidades propostos ao cargo, pode reduzir os custos em sua área de atuação, consequentemente representando retornos positivos a empresa, pois conforme Almeida Jr. (2012), “profissionais competentes na área de compras podem dar uma contribuição efetiva para a saúde da empresa.”.

Portanto este profissional deve estar atento com o que acontece no mercado e nos seus concorrentes, para que possa se antever e assim desenvolver estratégias para obter melhores resultados.

2.2.2 Sistemas de compras

Além do comprador e suas particularidades, para o sucesso de uma atividade de compras dentro de uma organização, é preciso também o sistema de compras, o qual envolve: planejamento, políticas e os tipos de organização das compras.

2.2.2.1 Planejamento das compras

O Planejamento se torna cada vez mais indispensável a todas as organizações, independente do seu tamanho. Uma empresa que tem seu trabalho organizado tende a ser mais produtiva e trazer melhores resultados.

O planejamento é importante, pois apresenta uma visão do futuro num mercado globalmente competitivo e de mudanças rápidas. Todas as organizações são obrigadas a planejar para não ficarem perdidas e sem rumo diante de tantas mudanças e influências, e neste caso mais específico planejar em compras.

De acordo com Oliveira (1997, p. 43), o planejamento estratégico “é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo a estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa”. Tendo como princípio identificar os pontos fortes e fracos, assim como oportunidades e ameaças, para isso deve seguir as seguintes etapas:

- a) Diagnóstico Estratégico – levantamento dos dados e relato da situação dos mesmos, esta etapa se divide em quatro etapas: identificação da visão; análise externa; análise interna; e análise da concorrência.
- b) Missão da Empresa – neste é estabelecida a razão da empresa ser, e compõem as seguintes fases: estabelecimento da missão da

empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debates de cenários; e estabelecimento da postura estratégica.

- c) Instrumentos prescritivos e quantitativos – nesta fase são dados os meios para se chegar ao desejado, e é subdividida em: estabelecimento dos objetivos, desafios e metas; e estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; estabelecimentos dos projetos e planos de ação;
- d) Controle e avaliação - nessa etapa é necessário sempre estar retomando as fases anteriores, a fim de identificar se o que foi proposto esta sendo alçando ou se novas medidas serão adotadas.

A utilização destas etapas faz com que as empresas saibam melhor onde focar suas atividades não apenas para conquistar clientes, mas também para manter e fidelizar os mesmos, mas como o enfoque do trabalho é compras, essas etapas recebem um tratamento adaptado, segundo Alto et al. as fases para um planejamento de compras são:

- a) Levantar informações com clientes internos (funcionários), sobre as suas necessidades de material e serviços para médio e longo prazo;
- b) Elaborar o cronograma das compras;
- c) Avaliar com os responsáveis pelo estoque a possibilidade de espaço físico para compras especulativas;
- d) Pesquisar os preços de materiais e serviços para elaborar o plano financeiro de compras;
- e) Buscar parcerias com fornecedores, isso somente após criteriosa avaliação.

Planejar em compras não significa não ter problemas, mas sim minimiza-los. Além disso, atividades organizadas tendem a demandar menor tempo, o que deixa os profissionais mais livres para pesquisar, pensar e executar análise de valor.

2.2.2.2 Política de compras

A política de compras é um conjunto de princípios e diretrizes que orientam o relacionamento com os clientes internos e externos, envolvidos no processo de negociação de materiais ou serviços, ela serve de respaldo e orientação para o comprador em suas negociações. Alguns exemplos:

- a) Realizar no mínimo três cotações, preferencialmente com fornecedores cadastrados;
- b) Quando avaliar as cotações considerar as seguintes ordens como prioritárias: qualidade, preço e prazo de entrega, havendo necessidade de alteração, será necessário justificar e solicitar autorização;
- c) É proibido ao departamento de compras, atender qualquer solicitação de caráter particular.

2.2.2.3 Organização das compras

A maneira como a empresa será organizada, não tem uma regra específica, cada empresa é única, mas pode considerar alguns parâmetros: tamanho da empresa, tipo de mercado, tecnologia e processos envolvidos, tipo de pessoas empregadas, volatilidade dos mercados que opera e sua idade.

A forma como o departamento de compras será estruturado, varia de empresa para empresa, cada uma irá organizar da melhor maneira. Em grandes organizações o comprador pode contar com serviços de apoio: analistas de custos, economistas, assessores jurídicos e outros especialistas.

Toda esta organização visa definir autoridades e responsabilidades com o intuito de aumentar sua eficiência a fim de minimizar custos e contribuir para a lucratividade. De acordo com Alto et al. (2009), “é possível identificar, basicamente os seguintes modelos de organização em compras: a centralização total, a descentralização e o modelo misto”.

2.2.2.3.1 Centralização total

Todas as compras são efetuadas por uma unidade central. Uma das principais vantagens da compra centralizada é o poder de barganha nas negociações devido ao volume negociado, a principal desvantagem é a burocracia, os requisitantes levam mais tempo que levariam se o pedido fosse efetuado por suas unidades, o que pode acarretar em atrasos, perdas de vendas, e até mesmo de clientes.

2.2.2.3.2 Descentralização total

Cada unidade tem seu próprio departamento de compras independente, o qual possui autonomia para realizar as compras que necessita. A maior vantagem deste tipo de organização é que o comprador conhece melhor as necessidades da empresa, onde esta situado, podendo agir de maneira mais ágil, do que alguém que esta longe e desconhece a realidade, porém sofre com o poder de negociação que é menor, devido as quantidades não serem significativas como na organização centralizada.

2.2.2.3.3 Mista

É uma variação da centralização total com a descentralização, a proporção de cada uma varia de acordo com os objetivos da empresa. É o tipo mais comum encontrado dentro da forma de organizar uma empresa, pois são centralizadas as negociações que estão diretamente ligadas às políticas estratégicas da empresa, e descentralizadas as que não são tão importantes.

2.2.2.4 Organização funcional das compras

Além de organizar a empresa, também podemos organizar o comprador, caso este que não se compete quando uma empresa é muito pequena, mas no caso de empresas maiores, os compradores podem ser organizados em função dos produtos ou famílias de produtos que comprem, essa pratica, faz com que ele se

especialize melhor no que adquire e conseqüentemente compre melhor, trazendo melhores retornos.

Algumas empresas depois de um tempo adotam um sistema de rodizio entre os compradores alternando as famílias (produtos) com que trabalham, fazem isso para que tanto o comprador, mude a área com que trabalha, quanto para que adquira novos conhecimentos e saiba mais da empresa em que trabalha.

2.2.3 Fases do processo de compras

A atividade de compra de materiais ou serviços não pode ser efetuada de qualquer maneira, ou como o comprador deseja, precisa obedecer a uma serie de procedimentos, até mesmo para facilitar e organizar o entendimento do processo.

A obediência aos processos assegura a empresa mais agilidade e segurança nas negociações, as etapas do processo de compras, conforme Alto et al. (2009) são: solicitação de compras, seleção de fornecedores, cotação de preços, análise das propostas, negociação, contratação, administração do fornecimento. Os autores Dias e Costa (2012), ainda acrescentam a esta lista: o recebimento dos produtos, o material colocado à disposição dos interessados, e a realização do pagamento ao fornecedor.

2.2.3.1 Solicitação de compras

Essa solicitação pode vir de qualquer área da empresa, ou mesmo de dentro do próprio departamento de compras, se o mesmo sentir a necessidade da compra de algum produto ou serviço.

Esta é a fase mais importante do processo, pois é preciso que se esteja muito bem detalhado o que se necessita. É necessários conter na solicitação, dados como a descrição do produto, quem esta solicitando, a quantidade, tipo de embalagem, o prazo combinado para entrega, a garantia, previsão orçamentaria se for o caso. Conforme o tipo de aquisição foto do produto, plantas, desenhos, tudo isso a fim de evitar erros na aquisição dos produtos, que uma vez adquiridos, podem não ser devolvidos ao fornecedor, principalmente se forem feitos sob encomenda. Gerando assim, um prejuízo para a empresa que o adquiriu.

A fim de evitar maiores erros entre produtos solicitados e comprados, muitas empresas buscam padronizar em seus sistemas produtos que trabalham continuamente, função essa que além de facilitar a vida do comprador, garante segurança aos produtos adquiridos, gerando menos transtornos e custos a empresa.

O comprador deve estar atento a todos os detalhes da solicitação e se questionar antes de dar continuidade ao processo. Verificar se a qualidade solicitada será encontrada no mercado, o produto solicitado esta dentro do segmento da empresa, pode-se adquirir, é possível comprar a quantidade solicitada ou as embalagens disponíveis são de outros tamanhos, como o departamento financeiro esta operando esta semana, os pagamentos são a vista a prazo, a garantia prometida é a mesma oferecida pelo mercado, a alguma marca especifica sendo solicitada, conseguimos comprar deste fornecedor.

Após estes questionamentos o comprador pode decidir dar continuidade ou não processo de compras, em alguns casos chegam solicitações de compras ao setor que não há como adquirir os produtos requisitados. Mas se a decisão for positiva o próximo passo é a seleção de fornecedores.

2.2.3.2 Seleção de fornecedores

Uma vez definida a aquisição de um produto ou serviço cabe agora ao comprador, selecionar os fornecedores que possuem o que ele necessita.

Segundo Alto et al. (2009) pode ser considerado fornecedor: “ toda e qualquer firma fornecedora de material ou serviço, independentemente de sua condição de fabricante, distribuidor, varejista, representante comercial ou prestador de serviço de qualquer natureza, incluindo o profissional autônomo.”

Assim para o mesmo autor fornecedor:

“é qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, nacional ou estrangeira que desenvolva atividades de produção, montagem, criação, construção, transformação, importação, exportação, distribuição ou comercialização de produtos ou prestação de serviços.”

A procura em primeiro momento vai acontecer no cadastro de fornecedores da empresa. Para produtos ou serviços novos, a busca pode ser feita através de pesquisas na internet, guias comerciais revistas da área, há uma serie de locais que permitem essa procura, ao comprador compete estar bem informado para executa-la da melhor maneira.

O cadastro de fornecedores da empresa deve ser atualizado constantemente, inclusive sendo atribuindo informações de como é a relação com o fornecedor negociado, por exemplo: cumpriu o preço combinado, o produto comprado foi entregue antes do prazo, é oferecida uma melhor condição de pagamento, para negociações acima de tal quantidade nos concede um desconto em produtos, mercadorias chegaram danificadas e não facilitou a troca, dentre outras informações relevantes. Todas estas anotações vão formando uma fonte riquíssima, que ajudara o comprador em suas negociações.

Segundo Dias e Costa (2012):

“não existe banco de dados melhor do que o cadastro de fornecedores da própria empresa compradora. Se ele for bem estruturado, sendo alvo de manutenção permanente de suas informações, oferecerá valiosa contribuição para a escolha dos fornecedores mais apropriados para cada situação”.

Além do mais é importante estabelecer de quanto em quanto tempo, o cadastro de fornecedor passa para o quadro de inativo, e antes de retomar uma negociação com o mesmo, é importante solicitar novamente documentação inicial como: contrato social, inscrição no Cadastro Geral de Pessoas Jurídicas (CNPJ), inscrição estadual e/ou municipal, balanço patrimonial e demonstrações contábeis dos três últimos exercícios, certidão negativa de falência ou concordata, ou outros que se fizerem necessários, variando de acordo com cada empresa, pois assim como o contas a receber classifica seus clientes, é importante o compras classificar seus fornecedores.

Imagine-se fechar uma negociação grandiosa com um fornecedor, o qual não tem condições de entregar a quantidade solicitada, ou não consegue cumprir os prazos combinados, porque enfrentando dificuldades financeiras, ou mesmo já esta em processo de concordata, cabe ao comprador identificar esses detalhes antes de fechar a negociação.

2.2.3.3 Cotação de preços

Selecionado os fornecedores, é o momento de convidá-los a participar do processo competitivo para o fornecimento dos produtos ou serviços. Esse convite acontece através da cotação de preços que pode ser efetuada segundo Alto et al. (2009) de maneira: “verbal (realizada por meio de contato pessoal ou telefônico); escrita (realizada por meio de um pedido de cotação – carta, fax ou e-mail); eletrônica – pela internet (os chamados leilões reversos).

Na cotação o comprador deve solicitar às informações que necessita, sendo que geralmente será composta por: preço, prazos, condições de pagamento. Podendo ser acrescentando mais algum detalhe conforme a necessidade.

2.2.3.4 Análise das propostas

Após receber todas as propostas é o momento do comprador analisar e optar pela que oferece melhores condições para a empresa.

Esta é a fase mais crítica do processo, pois uma interpretação errada pode trazer danos enormes à empresa, para isso é importante que seus critérios estejam claros e consistentes.

Para Dias e Costa (2012), “vale destacar que o fator *preço*, embora sobremaneira importante, não deve se constituir no principal critério de julgamento”.

Alto et al. ressaltam essa afirmação falando que:

“normalmente, o primeiro fator a ser avaliado é a qualidade, pois materiais de qualidades diferentes não podem ser comparados sob o aspecto preço. O segundo fator poderá ser o preço, o prazo de entrega ou as condições de pagamento, dependendo do objetivo do comprador naquelas circunstâncias”.

Cabe ao comprador avaliar a melhor proposta, se não sozinho, com a ajuda de outras pessoas do seu mesmo departamento, da diretoria ou outras áreas, tais se fizerem necessárias. Para que a proposta escolhida seja a que trará melhores retornos custo-benefício, pois de nada adiantaria um preço ótimo com uma qualidade péssima, em primeiro momento seria uma ótima opção, mas com reclamações futuras de clientes, e até mesma a perda deles, seria um péssimo negócio.

Bernardi (2003) afirma que:

“não se deve tomar o preço como fator isolado ou único critério de valor, seria uma avaliação incompleta, pois se há somente preços baixos, sem qualquer outra consideração, pode haver tantos problemas decorrentes, que ao final, o dito popular se confirma, o barato sai caro”.

É imprescindível que a política da empresa esteja clara para o comprador, a fim de auxiliá-lo no processo de análise das propostas, pois uma empresa pode simplesmente colocar o preço como fator fundamental, sem levar em consideração qualquer outro fator.

2.2.3.5 Negociação

O comprador após receber e analisar as cotações pode fechar a operação com o fornecedor vencedor, mas também tem a opção de partir para uma negociação, que é um processo de comunicação e troca de informação entre eles para buscar melhores condições a proposta em questão.

O tópico negociação será abordado mais a frente, no tópico 2.2.7, na página 32, a fim de não interromper neste momento o raciocínio em questão, que é as fases do processo de compras.

2.2.3.6 Contratação

Após analisada, negociada a proposta de fornecimento é o momento de fechar a negociação.

Para isso pode ser enviado ao fornecedor uma autorização de fornecimento ou ordem de compra, em alguns casos, ou em algumas empresas há necessidades de se firmar contratos, a fim de garantir que tudo o que foi acordado seja cumprido, isso vai variar para os tipos de negociação, e de acordo com as políticas de cada empresa, nas menores, geralmente o e-mail é utilizado como documento.

Regras estas bem específicas a cada organização, pois como já mencionado anteriormente, cada empresa deve possuir suas políticas de compras, e nelas que serão mencionados como documentar o fechamento da proposta.

2.2.3.7 Administração do fornecimento

Nesta etapa o objetivo é acompanhar, avaliar e controlar os materiais e serviços contratados.

É muito importante esse controle, pois em muitos casos quando o fornecedor sabe que esta sendo praticado, faz com que cumpra os prazos estabelecidos.

Este acompanhamento pode ser feito por e-mail, telefone ou mesmo com a visita aos fornecedores, onde o intuito principal é assegurar que não haja atrasos na entrega, essa rotina pode ser implantada a todas as compras da empresa, ou apenas para compras mais importantes.

É também nesta fase que são avaliados se os preços praticados serão mantidos ou alterados, se as especificações dos produtos adquiridos sofreram alguma alteração e necessitam ser repassadas ao sistema ou aos envolvidos.

2.2.3.8 Recebimento dos produtos

No recebimento dos produtos é importante conferir se o solicitado no pedido de compras, esta de acordo com a nota e com o que esta sendo entregue, havendo qualquer tipo de divergência é importante entrar em contato com a área de compras, a fim de verificar qual medida será tomada. Em situações mais críticas a entrega pode até ser rejeitada.

Se esta inspeção não for possível no momento da entrega, deve ser feita tão logo possível e havendo qualquer problema comunicar ao departamento de compras, para que possa entrar em contato com o fornecedor e verificar qual a melhor alternativa para o ocorrido.

2.2.3.9 Material colocado à disposição dos interessados

Depois de recebido, inspecionado e liberado para o financeiro efetuar o pagamento. O material é colocado à disposição dos clientes, ou entregue para os casos que foi feito sob encomenda.

Para essa segunda opção é importante que os prazos de entrega sejam respeitados, a fim de assegurar a negociação entre a empresa e o cliente.

2.2.3.10 Realização do pagamento ao fornecedor

O processo de compras só se finaliza após o pagamento dos valores estabelecidos na ordem de compra.

Pois em decorrência de um atraso no pagamento, o fornecedor muitas vezes entra em contato com o comprador, e não com o setor financeiro da empresa, solicita ao comprador, pessoa que ele possui maior contato na organização, para que intermedie a cobrança.

2.2.4 Tipos de compras

2.2.4.1 Compra para revenda

A compra de mercadorias para revenda, embora tenha muito em comum com outros tipos de compras, apresenta algumas diferenças, antes de tudo é importante planejar a empresa e limitar o que ira vender, como ira trabalhar com estoques, quais produtos terá a pronta entrega, o que comprará sob encomenda, que marcas ira representar, para então iniciar suas negociações com os fornecedores.

2.2.4.2 Compra de serviços

A compra de serviços é parte importante do trabalho da área de compras, tanto que muitas organizações gastam mais com serviços do que com outros produtos, porém há empresas que preferem terceirizar parte de suas atividades consideradas secundarias.

As aquisições de serviços podem ser de formar ocasionais, para atender uma necessidade especifica, ou de forma continua, é aconselhável que independente do tipo de contratação seja efetuado um contrato entre as partes, pelo fator que os serviços são bens intangíveis (não podem ser tocados).

Segundo Kotler (2000, p.448), serviço “é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

2.2.4.3 Compra de bens de capital

Muitas empresas não acreditam que devam envolver seus profissionais de compras nos processos de bens de capital, em tais situações é comum ver engenheiros e o pessoal de finanças, diretamente envolvidos.

Adquirir bens de capital é comprar para a empresa prédios, maquinários, computadores, como regra geral pode se dizer que, seria comprar o que tem vida útil muito superior a um ano.

Mas muitas empresas já vêm reconsiderando, e se não colocando o pessoal de compras totalmente a frente destas negociações, os colocam na equipe para auxiliar os demais, o comprador pode não possuir nenhum poder de decisão nas mãos, mas suas habilidades de negociação com certeza trazem muitos retornos positivos à empresa.

2.2.4.4 Compras internacionais

Os critérios de compras internacionais seguem especificamente os mesmos nacionais, mas os profissionais de compras vêm buscando este mercado por uma serie fatores, dentre alguns podemos citar: preços mais acessíveis devido a quantidades maiores negociadas; a capacidade interna pode não atender a demanda; as características oferecidas fora não estão disponíveis nos produtos nacionais, por exemplo, alguma tecnologia avançada ou mesmo especificação de alguma matéria-prima.

Em contra partida, como apresentado por Baily et al. (2000), compras no exterior podem apresentar os seguintes problemas:

- a) Problemas de comunicação – não são dados apenas na linguagem, mas também nas diferenças de fuso horário, e linguagens técnicas, por isso é importante um contrato bem elaborado para assegurar a negociação;
- b) Diferenças de moeda – a conversão das moedas não apresenta problemas, mas podem sofrer com as taxas de cambio, que podem

variar do momento de fechamento de contrato, até entrega do produto, para isso os compradores podem tomar algumas medidas: fechar o contrato em sua moeda ou adquirir antecipadamente a quantidade da moeda estrangeira necessária para efetuar o pagamento da fatura;

- c) Pagamento – a transferência internacional apresenta dificuldades peculiares, e uma terceira parte, geralmente um banco, precisara estar envolvida para facilitar esse processo;
- d) Sistemas jurídicos diferentes – como as leis dos países são diferentes, é importante estabelecer sob qual regerà o contrato, é importante que a pessoa que vá analisar o contrato seja especialista no assunto, a fim de evitar transtornos;
- e) Incoterms – na compra internacional, é importante definir e conhecer as obrigações de ambas as partes quanto às condições de entrega, para que não surjam desentendimentos no decorrer do processo, para isso podem utilizar as Incoterms, que são um conjunto de condições de embarque padronizadas internacionalmente;
- f) Transporte – Os atrasos podem acontecer em algumas transações, devido a diversos fatores (greves, congestionamentos, outros), são feitos por meio rodoviário, ferroviário, aéreo, aquático e duto;
- g) Alfândega – é importante evitar que os bens fiquem nos armazéns alfandegários, pois isso gera mais custos para quem esta adquirindo o produto, uma estratégia que vem sendo muito utilizada é o agrupamento, este consiste em reunir bens que irão para um mesmo destino, num lote único, isso pode gerar atrasos na entrega, mas consequentemente reduz os custos no transporte.

Cabe ao comprador analisar todos os fatores pertinentes às compras internacionais e optar por adquiri-las ou não, sempre levando em consideração os melhores retornos a organização para a qual ele esta trabalhando.

2.2.4.5 Compras em regime de parceria

São compras realizadas em grupo, ou aproveitando a mesma oportunidade para adquirir algo, a fim de baratear o custo do produto, o qual não seria possível se fosse adquirido individualmente.

Um exemplo que vem sendo muito utilizado é o agrupamento de fretes de cargas de uma cidade para outra, a entrega pode demorar pouco mais, porem o custo do frete reduz, quando a carga é fechada.

Alto et al. (2009), apresenta a parceria, para fins de compras que “constitui-se no desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores (...), com base na confiança mútua, para atingir objetivos comuns”.

De acordo com o autor é importante firmar parceria com fornecedores, porem muitos compradores veem isso como complicado, pois ficam a mercê de um ou outro fornecedor. Antes de estabelecer uma relação assim é importante que haja uma relação bastante consolidada, porque se por um lado traz muito benefícios na negociação, por outro deixa o comprador bastante limitado caso o fornecedor não tenha capacidade para atendê-lo em sua demanda.

2.2.4.6 Compras eletrônicas

Com a globalização na busca por redução de custos as empresas estão utilizando cada vez mais a tecnologia para obter melhores colocações no novo cenário mundial. Segundo Alto et al. (2009), o comércio eletrônico surgiu para possibilitar:

“a busca e comparação de informações, preços, qualidades, condições de pagamento, prazos de entrega, descrições técnicas, codificações de materiais, diferentes tipos de produtos, e permitindo que transações de compra e vendas possam ser realizadas através da rede mundial de computadores”.

Portanto compra eletrônica é toda aquisição de produto ou serviço através da internet.

Ainda segundo o mesmo autor as compras eletrônicas apresentam os seguintes benefícios: custos operacionais menores; lucros potenciais maiores;

redução do tempo de processamento dos pedidos de compra; maior facilidade na pesquisa de novas fontes de fornecimento.

Essas compras também trazem retornos aos fornecedores, os quais têm menos despesas com funcionários, viagens, hospedagens, e podem repassar esses descontos às suas negociações com os seus clientes.

Novamente é atribuído ao comprador analisar qual a melhor alternativa para a empresa que ele trabalha.

2.2.5 Principais problemas da área de compras

Assim como toda atividade de uma empresa, a área de compras conta com uma serie de problemas que afetam seu desempenho, os quais não são passíveis de eliminação, mas certamente os conhecendo é possível buscar minimiza-los.

2.2.5.1 Compras emergenciais

As compras emergências em grande maioria ocorrem por falta de planejamento do solicitante, elas são problemáticas ao departamento de compras, pois não possibilitam muita margem para negociação, devido ao tempo ser relativamente escasso.

Segundo Dias e Costa (2012), “aquisições emergenciais sempre existirão e isso não poderia ser diferente, pois uma organização não tem como manter estoques disponíveis de todos os itens a fim de atender prontamente àqueles que requisitam materiais em sua totalidade”.

Uma alternativa proposta pelos autores é que o compras trace estratégias de como trabalhar com estas compras emergenciais, para que as mesmas não comprometam a operação da empresa, e apresentam o seguinte roteiro para auxiliar neste planejamento:

- a) Estabelecer controles – a melhor forma de controle é através das solicitações de compras, as quais permitem identificar as áreas com maior incidência de pedidos emergenciais;

- b) Informar e conscientizar os responsáveis – identificados os principais causadores dos pedidos urgentes, é o momento de informar os responsáveis pelos mesmos, explicando-lhes as consequências negativas desta pratica para a empresa, principalmente no quesito, preço pago;
- c) Estabelecer prioridades de atendimento – é evidente que boa parte dos pedidos urgentes que chegam ao setor de compras, não tem este caráter, é comum ver o material solicitado, parado por dias na empresa, após seu recebimento. Ao comprador compete constatar o que é realmente prioridade e necessário a empresa;
- d) Criar um canal de comunicação que mantenha os requisitantes permanentemente informados – é importante comunicar aos requisitantes o andamento de suas solicitações, para que assim não criem expectativas erradas, e em contrapartida adquiram mais confiança no pessoal de compras.

2.2.5.2 Especificações incorretas

O material não é definido corretamente pelo solicitante e gera dúvidas ao comprador, conseqüentemente gerando atrasos ao processo de aquisição dos produtos ou serviços, pois é necessário que o comprador entre em contato com o solicitante para compreender o que é pedido.

Sendo a consequência mais grave quando o material esta solicitado errado, o comprador não percebe o erro, efetua a compra, em algumas negociações é possível verificar a devolução com o fornecedor, mas quando os produtos são feitos sob encomenda, dificilmente é possível uma devolução, o que acarreta custos a empresa, e um produto parado no estoque.

Mesmo para o caso onde é possível efetuar a devolução, há impactos negativos, pois a empresa terá custos com fretes, e se a mercadoria for encomenda para um cliente, ou para própria produção, tem todo roteiro prejudicado, pois necessitaria solicitar o produto correto, e haverá um novo prazo de entrega.

Grande parte das empresas já têm implantado sistemas de padronização de produtos, a fim de evitar que essas falhas ocorram, mas mesmo assim solicitações incorretas podem acontecer, por isso é importante atenção de todos os envolvidos no processo, para que os erros sejam mínimos, ou nulos, consequentemente trazendo melhores retornos financeiros.

2.2.5.3 Falhas dos fornecedores

Os fornecedores podem falhar no prazo de entrega, em qualidades aquém das prometidas, muitas vezes o comprador não tem como explicar isso à administração da empresa para a qual trabalha, uma vez que é sua a responsabilidade pelas escolhas dos fornecedores.

Deve o comprador repassar essas falhas ao cadastro de fornecedores, e se atentar para as próximas negociações, a fim de evitar futuros transtornos.

2.2.5.4 Burocracia excessiva

Pelo fator de muitas negociações do setor de compras envolverem uma quantidade grande de dinheiro, muitas empresas definem diversas etapas (muitas desnecessárias), para a conclusão de uma compra, que em vez de auxiliarem acabam atrapalhando o trabalho de quem está neste setor.

É preciso que o departamento de compras possua sua política de trabalho, respeitando as necessidades da organização, mas de maneira a facilitar seu trabalho, pois muita burocracia pode significar maiores prazos no recebimento, assim como exigir mais dedicação do comprador, fazendo com que o mesmo efetue menos negociações do que poderia efetuar se o processo fosse menos burocrático.

2.2.5.5 Ingerências

Muitos, dentro de uma empresa, acreditam que sabem e podem comprar melhor do que os profissionais de compras, isso se dá pela comparação que fazem de quando compram para si, mas compras particulares são completamente diferentes de compras profissionais.

Em muitas situações compradores irão se deparar com profissionais de outras áreas querendo atuar em seu setor.

2.2.5.6 Execução de atividades de outras áreas

Principalmente em empresas menores, varias outras atividades são atribuídas ao setor de compras, como por exemplo: conferência de notas fiscais, competentes ao financeiro, entradas de mercadorias, competentes ao almoxarifado. E varias outras, de acordo com o tamanho da empresa.

Na visão dos empresários, estão melhorando o trabalho e economizando na mão de obra, mas conforme Dias e Costa (2012): “cada vez que um comprador esta conferindo uma nota fiscal (...) ele poderá deixar de negociar alguma condição de compra, que acarretaria na economia de milhares de dólares para a empresa”.

2.2.6 Pesquisa em compras

O comprador dos dias atuais é visto muito mais como pesquisador, do que comprador, quem afirma isso é Alto et al. (2009), “pesquisador: este é o papel principal do comprador.

A pesquisa é vista em compras como ferramenta estratégica. É através dela que o comprador fica por dentro das informações que estão acontecendo no mercado e em seus concorrentes, podendo se antever nas tomadas de decisão.

Com a pesquisa também é possível saber de novos produtos, novas tecnologias, novos fornecedores aumentando assim o leque de opção dos compradores vindo a facilitar as negociações. Nos dias atuais compras não podem depender apenas de fatores intuitivos dos compradores, necessitam estar assegurados em uma serie de fatores a fim de cumprir sua obrigação principal que é a geração de lucros.

2.2.7 Negociação em compras

A negociação em compras é uma das etapas do processo de compras, ela geralmente será executada após a cotação do fornecedor ter sido selecionada, salvo em algumas particularidades que pode ocorrer com todos os envolvidos no processo

de cotação, uma vez que o comprador achar necessário. Por exemplo. A empresa B possui os melhores preços, mas o prazo de entrega esta fora do que se pode esperar. Já a empresa C, tem um bom prazo, porem os preços estão mais elevados.

No decorrer deste tópico, será explanado sobre negociação e suas particularidades. Segundo Carvalho (2002), “negociar é um processo, em que duas ou mais partes, com interesses comuns e antagônicos se reúnem para confrontar e discutir propostas explícitas com o objetivo de alcançarem um acordo”.

A negociação pode ser realizada: face a face, em equipe, com mediador, por telefone e por meio eletrônico.

2.2.7.1 Os pressupostos das negociações

Constituem elementos fundamentais da negociação: informação, tempo e o poder.

2.2.7.1.1 Informação

Em negociação é importante saber o máximo possível da outra pessoa (empresa) que se vai negociar, assim como conhecer a organização em que atua, situações de mercado e outros fatores que forem relevantes, na maioria dos casos quem possui mais informações obtém melhores resultados.

Quem irá participar da negociação deve se preparar para todas as possíveis situações que possam surgir, é sabido que um comprador possuidor de informações e com um planejamento elaborado tenderá a melhores resultados.

2.2.7.1.2 Tempo

O tempo é fator essencial nas negociações, na maioria das vezes o tempo da negociação é estabelecido pelo próprio comprador, salvo em situações de compras emergências.

Mas nem por isso o comprador deve deixar processos esquecidos e abandonados, precisa montar um roteiro de controle, para que as negociações sejam as mais precisas possíveis, pois conforme dito popular tempo é dinheiro.

2.2.7.1.3 Poder

Conforme Alto et al. poder “é a capacidade de influenciar pensamentos e comportamentos das pessoas, de exercer controle sobre pessoas, fatos, situações e sobre si mesmo”, segundo o mesmo autor os principais tipos de poder são:

- a) O poder da legitimidade – está escrito? É legal?
- b) O poder da autoridade – quem manda?
- c) O poder do precedente – já aconteceu antes?
- d) O poder dos riscos – quem pode arriscar mais?
- e) O poder financeiro – quem tem mais poder financeiro, ou quem pode mais?

Com base na opinião do autor, o poder não é bom ou ruim, mas o seu abuso pode sim ser ruim.

2.2.7.2 Fases da negociação

De forma simplificada para a negociação em compras temos as seguintes etapas:

- a) Preparação – onde é efetuado o levantamento de todas as informações pertinentes, seja do fornecedor, produtos, mercado;
- b) Discussão – é o momento do encontro, é preferível que seja face a face, o primeiro contato pode até ocorrer por telefone ou e-mail, mas tão logo seja possível o comprador deve marcar um encontro, salvo para negociações menores e rotineiras, que não demandam um contato maior;
- c) Proposição – é a apresentação das propostas de ambos os lados;

- d) Barganha – é discutir cada ponto, apresentando uma nova proposta, por exemplo: que tal se em vez de vinte e oito dias para o prazo de pagamento, nos fosse concedido trinta e cinco dias;
- e) Efetivação do acordo – é colocar por escrito tudo o que foi combinado e acordado;
- f) Acompanhamento – monitorar o cumprimento de tudo o que foi estabelecido na negociação.

2.2.7.3 Os resultados das negociações

As possibilidades de resultado nas negociações entre dois grupos ou duas pessoas podem ser caracterizadas da seguinte forma: os dois ganham, os dois perdem, um ganha enquanto o outro perde e vice versa.

2.2.7.3.1 Ganha-ganha

Neste tipo de resultado ambos os lados saem ganhando, este é o resultado que em longo prazo traz melhores benefícios para as partes envolvidas, pois geralmente os acordos são justos.

2.2.7.3.2 Perde-perde

É o pior dos resultados, pois ambas as partes saem perdendo, em muitos casos a negociação nem chega a ser efetivada. É o tipo de negociação onde a necessidade do outro pouco importa.

2.2.7.3.3 Ganha-perde ou perde-ganha

A primeira vista para o lado que sai ganhando parece ótimo, mas em longo prazo não traz resultados satisfatórios, porque se somente um lado ganha, com certeza o outro lado saiu prejudicado.

2.2.8 O negociador ideal

O profissional de compras deve além de ser um bom comprador para a empresa, também ser um bom negociador, para que as compras tragam melhores retornos, e consequentemente maiores lucros.

Dentre as características principais do negociador, conforme Alto et al. (2009), podemos citar algumas:

- a) Saber escutar;
- b) Ter paciência e autocontrole;
- c) Possuir raciocínio rápido;
- d) Observar a prudência, o tato e o bom-senso;
- e) Possuir capacidade de tomar decisão;
- f) Trabalhar em equipe;
- g) Enfrentar desafios;
- h) Saber inspirar confiança;
- i) Ter capacidade de distinguir fatos de opiniões e julgamentos.

2.2.9 O que pode ser negociado além do preço?

Já mencionado no tópico 2.2.3.4 em análise das propostas, o preço não deve ser fator decisivo para uma negociação, além dele os compradores precisam ficar atentos a outros fatores, os quais são apresentados por Dias e Costa (2012):

- a) Condição de pagamento – muitos não se dão conta da importância de negociar os prazos de pagamento, este é um processo que afeta diretamente o capital de giro da empresa;
- b) Prazo de entrega – este deve ser negociado de acordo com a necessidade, quando não for possível, buscar a melhor alternativa para a empresa;

- c) Entregas programadas – caracteriza-se também como um prazo de entrega, porem para longo prazo, a vantagem de entregas programadas, é que o financeiro não precisa dispor de todo dinheiro para pagar imediatamente as compras, e o estoque não necessita de muito espaço, uma vez que os produtos chegam quando outros já saíram;
- d) Fretes – caso a empresa não possua de frota própria para este serviço, já deve ter em mãos valores praticados pelo mercado para poder negociar com o fornecedor as condições de fornecimento, em muitas negociações o fornecedor combina que esta dando o frete, porém faz a cobrança nos produtos;
- e) Reajustes de preço – podem definir quando haverá reajustes nos preços e também com base em que taxa se dará este reajuste;
- f) Quantidades – quantidades mínimas e máximas podem ser negociadas, sempre levando em consideração a necessidade da empresa e capacidade do fornecedor;
- g) Qualidade – é a qualidade da negociação, o comprador deve levar em consideração o que realmente vai adquirir para a empresa, o que é necessário naquele momento, e não a produtos que não interessam a empresa;
- h) Assistência técnica e garantia – muitos não se dão conta da importância de negociar assistência técnica e garantia. Geralmente os fornecedores estão mais interessados em fechar o pedido, do que se prolongar neste assunto;
- i) Treinamentos – vários equipamentos pedem treinamentos, devem os compradores se atentar de conseguir estes treinamentos sem custos extras a empresa.

2.2.10 Dicas a considerar numa negociação

Além de tudo o que já foi abordado sobre negociação, algumas dicas serão apresentadas com o intuito de enriquecer as negociações:

- a) Selecione as compras que você vai negociar, não vale a pena gastar tempo com pequenas quantidades de dinheiro;
- b) Planeje com antecedência;
- c) Nunca abandone a honestidade do propósito;
- d) Não faça promessas que você não poderá cumprir;
- e) Não ultrapasse seu limite de autoridade, para depois não ter que voltar atrás;
- f) Coloque sempre o interesse de sua organização como fator primordial;
- g) Verifique se a pessoa com quem vai negociar tem poder de decisão.

2.3 CAPITAL DE GIRO

Segundo Braga (1989), “o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Uma abordagem mais ampla contempla também os passivos circulantes”.

O termo giro refere-se aos recursos correntes de curto prazo da empresa, geralmente identificados como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo máximo de um ano.

Portanto compreende-se que capital de giro, é o recurso disponível na empresa, vindo de recursos próprios ou de terceiros, para sustentar suas atividades operacionais financeiras do dia-a-dia. Abaixo na figura 1, há uma demonstração do ciclo do capital de giro dentro de uma organização.

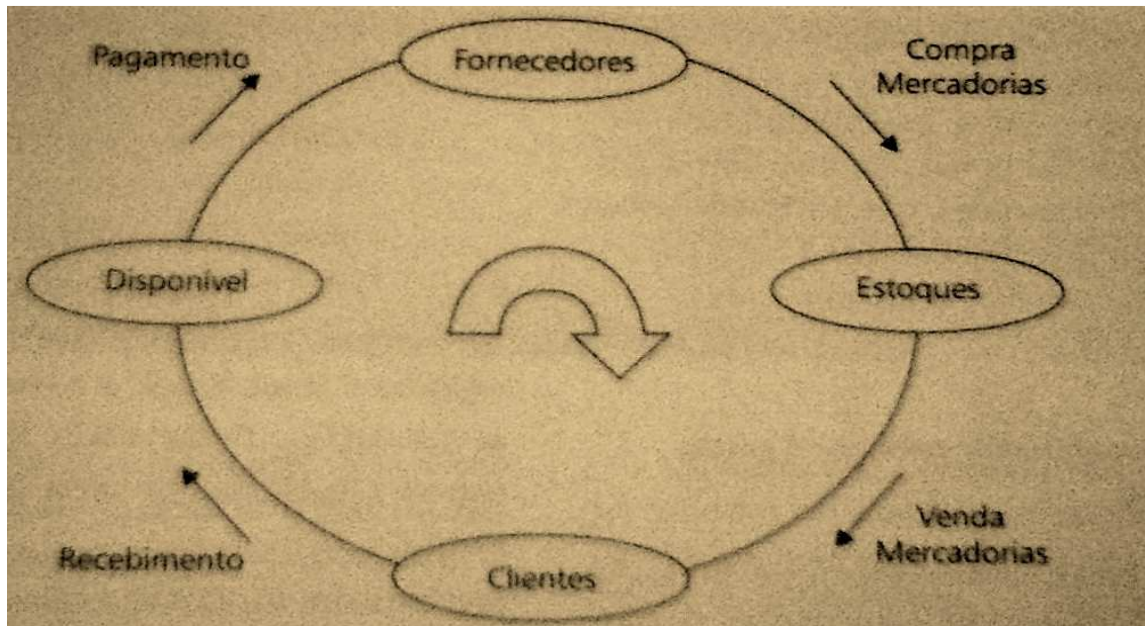


FIGURA 1: CICLO DO CAPITAL DE GIRO

FONTE: MATIAS, 2007, p. 29

2.3.1 Capital de giro total

A gestão do capital de giro é uma das mais importantes e abrangentes da área financeira, é ela que tem a função de administrar da melhor forma os recursos de curto prazo (ativo circulante e passivo circulante) para saldar os compromissos da empresa.

A figura 2 abaixo, traz as contas que compõem os elementos de giro e suas inter-relações:

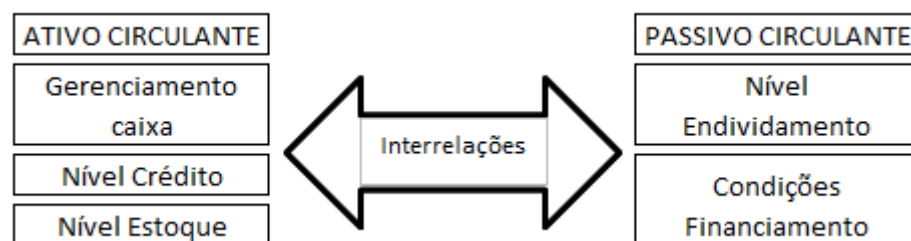


FIGURA 2: COMPONENTES DO CAPITAL DE GIRO E SUAS INTER-RELAÇÕES

FONTE: MATIAS, 2007, p. 33

2.3.1.1 Gestão do ativo circulante

Gerir o ativo circulante é gerir o caixa da empresa, nível de crédito e níveis de estoque.

O responsável pela administração do capital de giro deve assegurar que a empresa possua caixa para atender as necessidades diárias de pagamento, se esta não tiver ele pode buscar obter créditos em bancos, ou mesmo verificar alternativas para fazer girar o estoque de produtos.

Em muitas vezes nos deparamos com promoções de última hora para pagamentos à vista, esta é apenas uma das estratégias para movimentar o estoque e gerar capital para empresa.

Cabe ao responsável financeiro, junto com o responsável por compras determinar os níveis adequados de estoque, pois o estoque impacta diretamente no capital de giro da empresa. A compra de uma mercadoria sem necessidade hoje, pode implicar no não pagamento de uma conta com maior importância, e assim prejudicar a saúde financeira da empresa.

2.3.1.2 Gestão do passivo circulante

O passivo circulante é constituído por fontes de recursos de curto prazo como empréstimos, fornecedores, salários e impostos a pagar.

Com base nisso temos que a gestão do passivo é tida em nível de endividamento e condições de financiamento da empresa.

2.3.1.3 Capital de giro total

O capital de giro total, também chamado de capital de giro bruto, é representado pelo ativo circulante, que são: disponibilidades, contas a receber e estoques.

2.3.1.4 Capital de giro líquido

O capital de giro líquido é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante da empresa, obtido da seguinte forma: $CGL = AC - P$.

Quanto o ativo circulante supera o passivo circulante, quer dizer que a empresa possuiu capital de giro líquido positivo. O que quer dizer que a empresa possui valores para financiar outros recursos.

Já quando é o inverso, quando o ativo circulante é menos que o passivo circulante, quer dizer que a empresa esta tendo dificuldades para honrar seus compromissos, e possui um capital de giro líquido negativo.

2.3.1.5 Capital de giro próprio

O capital de giro próprio é a parcela de recursos próprios que esta sendo utilizada no financiamento do capital de giro, é dado pela diferença entre patrimônio líquido (PL) e o montante composto pelo ativo realizável à longo prazo (RLP) e o ativo permanente (AP): $CGP = PL - AP - RLP$.

2.3.2 Capital de giro operacional

A gestão do capital de giro operacional pode ser dividida em: ciclo operacional, ciclo econômico, ciclo financeiro e gestão integrada do capital de giro.

Na figura 3, é possível visualizar onde inicia e termina cada ciclo, segundo Matias (2007), e nos tópicos abaixo é feita a explanação de como é gerido cada ciclo mais detalhadamente.



FIGURA 3: CICLO OPERACIONAL, ECONÔMICO E FINANCEIRO DE UMA EMPRESA.

FONTE: MATIAS, 2007, p. 37

2.3.2.1 Ciclo operacional

Ciclo operacional é o período que a empresa leva desde a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas de seus produtos, portanto quanto maior o prazo para receber dos clientes, maior a necessidades de recursos para financiar o giro da empresa.

O ciclo operacional varia de acordo com o setor de atividade da empresa, cabe à empresa possuir nível satisfatório de capital de giro para sustentar este ciclo, independente do tempo que perdure.

2.3.2.2 Ciclo econômico

O ciclo econômico considera apenas os acontecimentos de natureza econômica, envolvendo apenas a compra de matéria-prima até a venda de produtos, não incluindo o pagamento das compras ou o recebimento das vendas.

2.3.2.3 Ciclo financeiro

O ciclo financeiro abrange o período entre o momento que a empresa realiza os pagamentos até receber pelas vendas.

Conforme, Matias (2007), alguns cálculos auxiliam a gestão do ciclo financeiro, são eles:

- a) Prazo médio de estoques (PME) – constitui o tempo médio requerido entre o recebimento da matéria-prima e a venda do produto acabado, o PME é calculado dividindo-se o estoque por vendas diárias a preço de custo do produto ou mercadoria;
- b) Prazo médio de recebimento (PMR) – constitui o tempo médio requerido para converter as contas em receber em caixa, o PMR é calculado dividindo-se as contas a receber pelas vendas médias diárias;

- c) Prazo médio de pagamento (PMP) – constitui o tempo médio entre a recepção da matéria-prima e seu pagamento ao fornecedor. O PMP é calculado dividindo-se as contas a pagar aos fornecedores pelas compras médias diárias.

Para verificar o ciclo financeiro de uma empresa, soma-se o PME com o PMR e subtrai-se o PMP. $\text{Ciclo financeiro} = (\text{PME} + \text{PMR}) - \text{PMP}$

Com uma boa gestão do ciclo financeiro é possível ao gestor da área verificar quais medidas tomar para dispor de maiores recursos para o capital de giro da empresa, ou mesmo possuir recursos sobrando e até mesmo utilizá-los para investimentos, gerando assim maiores receitas a organização.

2.3.2.4 Gestão integrada do capital de giro

Difícilmente numa empresa as entradas em caixa, são sincronizadas com as saídas, o que pode gerar em algumas situações necessidades de capital de giro para suprir essa diferença diária, sendo que há dias que poderá se ter um capital de giro positivo.

Um dos grandes impactantes na oscilação desta necessidade é o estoque de produtos ou matéria-prima, o qual gera a necessidade de pagamentos a fornecedores, e consequentemente movimentações em caixa, por isso é tão importante à área de compras de uma empresa, saber o que comprar, quando comprar e quanto comprar.

2.3.3. Liquidez x capital de giro

A liquidez, ou capacidade de pagamento da empresa, esta intimamente ligada à gestão do capital de giro. Segundo Matias (2007):

“O risco financeiro, ou risco de insolvência, é a probabilidade da firma não conseguir saldar seus compromissos de curto prazo, ou seja, de tornar-se insolvente. Uma das maneiras de mensurar o risco de insolvência é por meio dos indicadores de liquidez, que aferem a relação entre os ativos realizáveis e os passivos exigíveis.”

Abaixo serão apresentados conforme Matias (2007), os indicadores de liquidez estáticos, quer dizer os que representam a situação da empresa num determinado momento.

2.3.3.1 Liquidez corrente

Este índice revela a capacidade financeira da empresa para cumprir seus compromissos de curto prazo, um ano, ele é calculado dividindo-se o ativo circulante pelo passivo circulante.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez corrente mostra quanto à empresa possui no ativo circulante, para cada unidade monetária no passivo circulante.

2.3.3.2 Liquidez seca

Na liquidez seca as obrigações possuem data para serem liquidadas, já os elementos do ativo circulante não trazem a mesma certeza, como é o caso dos estoques, não é possível saber quando serão convertidos em caixa e se serão, pois em algumas situações podem se deteriorar ou se tornar obsoletos. Desta forma para o cálculo da liquidez seca, o valor dos estoques deve ser subtraído do ativo circulante, antes de dividi-lo pelo passivo circulante.

$$\text{Liquidez seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez seca mostra quanto à empresa possui no ativo circulante, para cada unidade monetária no passivo circulante, com a diferença da liquidez corrente, que como neste os estoques foram deixados de lado, os elementos podem ser convertidos com mais facilidade em dinheiro.

2.3.3.3 Liquidez imediata

Este indica a capacidade da empresa em saldar seus compromissos imediatamente com os disponíveis em caixa e bancos, é calculado dividindo-se as disponibilidades da empresa pelo passivo circulante.

$$\text{Liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez seca mostra quando a empresa possui em disponibilidades para cada unidade monetária do passivo circulante.

2.3.4 Gestão de estoques x capital de giro

O controle do estoque em muitas empresas é atividade diretamente ligada ao departamento de compras, uma vez que é incumbido a estes não deixar faltar produtos para a comercialização e/ou produção. Cabe ao setor planejar a melhor forma de administrar as compras para que os custos gerados sejam os menores possíveis e consequentemente os impactos no setor financeiro também.

Segundo Baily et al. (2000), “a estocagem custa caro”, tanto pelo fator que a empresa necessita pagar pelo produto adquirido, quanto pelo espaço que necessita disponibilizar para acomodar os produtos.

O que muitas empresas tem feito é estabelecer com bases em levantamentos, análises e estudos: o mínimo de estoques que é viável manterem e o máximo de estoques que a empresa pode manter. O estoque mínimo, também é chamado de estoque de segurança.

O estoque impacta diretamente no capital de giro da empresa. Para Matias (2007), estabelecer um nível adequado de estoque é importante:

“para a gestão do capital de giro, uma vez que o estoque implica em custos e riscos para a empresa, e desta forma, influencia a rentabilidade do negócio. Maior volume de estoque frequentemente implica em maior necessidade de capital de giro”.

Dessa maneira o estoque merece atenção, se por um lado estoque muito alto significa uma maior necessidade de capital de giro, por outro lado um estoque muito baixo, pode ocasionar em perdas de vendas.

Com estas premissas o estoque merece uma atenção conjunta da área financeira, compras, produção e demais áreas envolvidas da empresa, para que seja elaborado um planejamento a fim minimizar, o máximo possível utilização do capital de giro, consequentemente vindo a melhorar a saúde financeira da empresa.

Uma boa estratégia que vem sendo utilizada, é a envio do produto em consignação, o material é enviado e só será pago ao fornecedor após sua comercialização, gerando assim menores utilizações do capital de giro.

Cabe a todos os envolvidos na gestão do estoque, administra-lo da melhor maneira, tanto para que não falte produtos/matéria-prima, quanto para que a utilização do capital de giro advinda de terceiros seja a menor possível.

2.3.5 Fontes de financiamentos para capital de giro

O capital de giro pode ser administrado pelo passivo circulante, por fontes operacionais: fornecedores, salários e encargos a pagar, ou por fontes financeiras: empréstimos, duplicatas descontadas.

2.3.5.1 Fornecedores

Os fornecedores podem financiar o capital de giro de uma empresa na concessão de prazo de pagamento das mercadorias, por isso é importante na negociação com o fornecedor que o comprador busque também bons prazos de pagamento, assim estará contribuindo com a utilização do capital de giro.

2.3.5.2 Salários e encargos a pagar

Tanto salários quanto encargos são pagos depois de usufruídos ou gerados, quer dizer que não são pagos antecipadamente, portanto são boas fontes geradoras de disponíveis para o capital de giro, desde que seus compromissos sejam honrados, caso contrario, ambas as situações podem trazer ônus a empresa.

2.3.5.3 Empréstimos

São operações adquiridas com terceiros, que podem ser bancos ou outras instituições, mediante estabelecimento de prazos, taxas, valores e garantias, todos firmados em contrato. Estes empréstimos visam gerar montante para o capital de giro da empresa.

2.3.5.4 Duplicatas descontadas

É uma antecipação do recebimento das vendas a prazo da empresa. A empresa negocia estes títulos com instituições financeiras. Por exemplo: a empresa vende para um cliente para receber em trinta e sessenta dias, na negociação com a financeira, irá receber o valor da venda a vista, deduzindo o valor das taxas e juros, valores estes que alteram de negociação para negociação. Para o cliente não muda nada, o mesmo passa a dever o título para a instituição que negociou sua conta coma a empresa.

2.3.6 Gestão do capital de giro

Gerir o capital de giro significa gerar valores para quem financia a empresa (acionistas, credores, fornecedores) no âmbito interno e no externo (funcionários e sociedade em geral). De acordo com Matias (2007), nas finanças modernas:

“a principal função dos gestores é maximizar a riqueza dos proprietários pela maximização do valor da organização. Uma organização precisa, neste ano, valer mais do que valia no ano anterior, para que possamos avaliar sua gestão (...) uma organização que não gere valor aos nela interessados está fadada ao fracasso”.

Ao buscar maximizar o lucro contínuo, os gestores acabam beneficiando todos os envolvidos, não somente os proprietários.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada em primeiro momento será o levantamento de dados através de bibliografias e leituras dos temas relacionados ao trabalho. Quem ressalta esta importância é Cruz e Ribeiro (2003, p.11) “todas as áreas de pesquisa independentemente da sua classificação (...) supõem e exigem uma pesquisa bibliográfica prévia”.

Para os mesmos autores pesquisar é buscar compreender como se processa os fenômenos descrevendo sua estrutura e funcionamento, fato este que foi desenvolvido na análise de dados deste trabalho.

Além da pesquisa bibliográfica será desenvolvida uma pesquisa descritiva, segundo Gil (1991, p. 46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Essa estruturação deu uma conotação ao trabalho de estudo de caso, de acordo com Gil (1991, p. 121), “na maioria dos estudos de casos é possível distinguir quatro fatores: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) análise e interpretação dos dados; d) redação do relatório”.

Portanto, a unidade-caso, foram os alunos de Especialização do Departamento de Contabilidade da UFPR, onde houve uma aplicação de um questionário com o intuito de verificar a percepção destes alunos sobre as atividades do departamento de compras de uma organização.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PÚBLICO DA PESQUISA

Antes da aplicação do questionário foi feito junto à secretaria dos cursos de especialização em contabilidade, um levantamento das turmas e números de alunos, para que então pudesse se conduzir a pesquisa.

Na aplicação do questionário foi deixada livre a opção de responder ou não a pesquisa, e obteve-se o que segue na tabela 1:

TABELA 1: Alunos matriculados e participantes da pesquisa

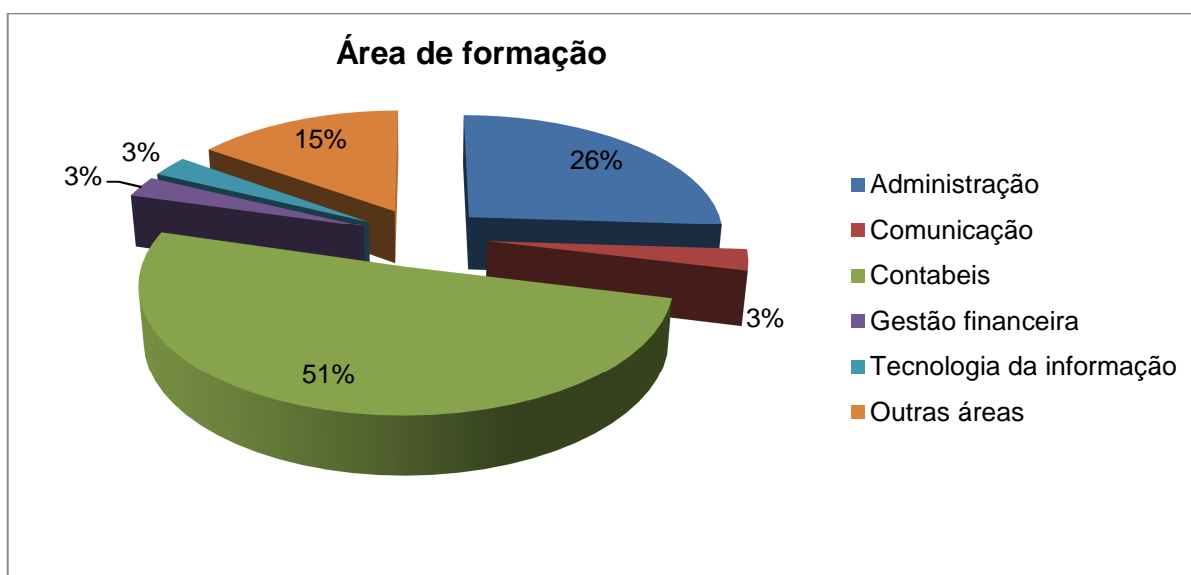
Curso	Quantidade de alunos matriculados	Responderam ao questionário (%)
Controladoria A	44	23
Auditoria	35	26
Controladoria B	46	33
Gestão de negócios	41	46
Contabilidade e finanças	41	49

FONTE: SECRETARIA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

Ao todo foram aplicados 207 questionários, retornando respondidos 35% destes, o que totalizou 73 questionários. É notável que a participação com este tipo de pesquisa ainda é pequeno, porém os questionários que respondidos foram de grande importância para o desenvolvimento do trabalho e seu resultado será apresentado na sequência deste capítulo.

Em primeiro momento no questionário foi buscado identificar o perfil dos alunos, a fim de identificar se algum trabalhava especificamente na área de compras e se isso influenciaria em suas respostas, porém não houve nenhum com este perfil.

Quando questionado qual sua área de formação? Obteve-se o seguinte:



E quando questionado quanto à área de atuação dos alunos teve-se:



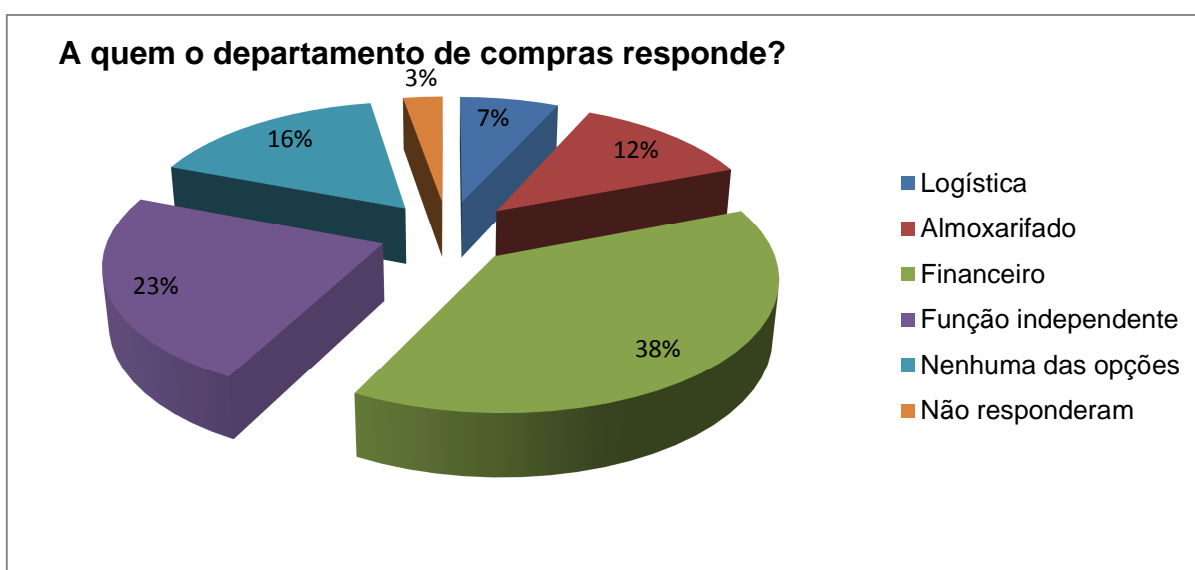
Com base nos dados o perfil dos alunos que responderam a pesquisa foi de que 77% destes ou são formados em contabilidade ou em administração, e que suas áreas de atuação profissional seguem na mesma linha apenas de maneira mais segmentada para cada área mais específica, sendo que nenhuma delas na área de compras, mas 21% em finanças, o que ajudou a trazer ao trabalho um bom aparato de conhecimentos sobre a saúde financeira.

4.2 RESULTADOS OBTIDOS

Após identificar o público da pesquisa, o questionário teve o intuito de focar no objetivo da pesquisa, que era de verificar a percepção, dos alunos de Especialização do Departamento de Contabilidade da UFPR, sobre as atividades do departamento de compras, para isso foram elaboradas e expostas seis questões, e os resultados e considerações serão abordados em tópicos, com a questão de pesquisa inicial, o questionário na íntegra encontra-se no apêndice.

4.2.1 A quem o departamento de compras responde numa organização

Para a questão apresentada aos alunos: Em sua opinião, o departamento de compras é uma atividade que responde a qual setor numa organização, obteve-se:



Com base nos dados tem-se que 38% dos entrevistados dizem que o departamento de compras, responde ao financeiro da empresa, poucos 7% consideram que responda a logística, e 23% o consideram uma função independente.

Como já apresentado no referencial teórico, o departamento de compras sofreu com o passar dos tempos diversas evoluções e adaptações, já foi no passado atividade relacionada à logística, almojarifado, mas nos dias de hoje é uma função

independente com objetivo estratégico dentro das organizações, e sendo cada dia mais valorizado, até mesmo para compra de bens de capital.

4.2.2 O comprador é um tirador de pedidos?

Foi questionado se os alunos consideravam o comprador apenas um tirador de pedidos, do total entrevistado, oito responderam que sim, que o comprador é apenas um tirador de pedidos, montante este que equivale a 11% do total de questionários respondidos. Nesta questão foi aberto espaço para comentários, caso achassem necessário, e houve boa participação e sugestões.

Num contexto geral os que comentaram este campo além de não considerar o comprador apenas um tirador de pedidos, o consideram um pesquisador, negociador, o qual deve possuir bom conhecimento de todas as atividades e produtos que envolvem seu setor, a fim de contribuir com a gestão da empresa e com os resultados financeiros.

4.2.3 Processos de compra

Nesta questão foram apresentados todos os processos de compras levantados em pesquisa bibliográfica, conforme os autores, e solicitado que os alunos marcassem os que eles consideram parte do processo de compras de uma empresa, o resultado foi o que segue abaixo na tabela 2.

TABELA 2: Processos de compras

Processo	Consideram como parte do processo de compras (%)	Não consideraram como processo de compras (%)
Solicitação de compras	63	37
Seleção de fornecedores	97	03
Cotação de preços	92	08
Análise das propostas cotadas	85	15
Negociação	97	03
Contratação/fechamento das negociações	78	22
Administração do fornecimento	19	81
Recebimento dos produtos	25	75
Material colocado à disposição	08	92
Pagamento ao fornecedor	21	79

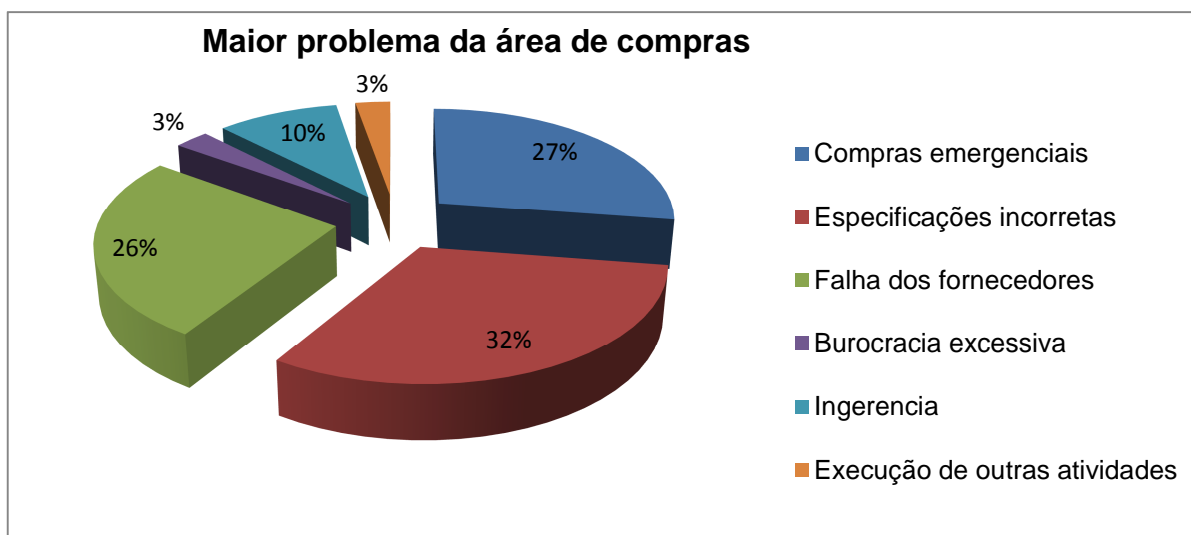
Após análise dos dados obtidos é perceptível que grande parte dos alunos, tem uma visão mais generalizada de compras, pois 97% deles consideram como processo de compras a negociação, sendo que a negociação é apenas uma destas etapas, comprar exige mais que apenas negociar, conforme Dias e Costa (2012) vai desde a solicitação da mercadoria, até o pagamento da mesma.

Como outras etapas do processo de compras consideradas pelos alunos temos que do total entrevistado, consideram que o departamento de compras seleciona fornecedores e efetua cotações, quando se trata de analisar e fechar as propostas cotadas esse numero cai, na visão dos alunos o setor ainda não funciona de maneira independente, e sim necessita de outras áreas para aprovação de suas operações.

Quando as etapas abordadas são mais específicas da área de compras, poucos são os que respondem como é o caso da administração do fornecimento, nesta é efetuado o acompanhamento conforme cronograma, de como esta o andamento do pedido com o fornecedor, é uma etapa muito importante após o fechamento da negociação, pois pode impedir que não ocorram, atrasos na entrega, mas na pesquisa apenas 19% a consideraram etapa do processo de compras.

4.2.4 Maior problema da área de compras

Aos alunos foram apresentados os problemas que ocorrem na área de compras, e lhes solicitado que escolhessem apenas a opção que considerassem a mais relevante, obteve-se o seguinte:



Dos 100% entrevistados, 32% consideram as especificações incorretas como maior problema enfrentado pela área de compras, 27% as compras emergências e 26% falha dos fornecedores, tem-se, portanto 85% dos problemas da área de compras concentrados nestes três.

4.2.5 Resultado das negociações

O resultado nas negociações entre dois grupos ou duas pessoas podem se dá da seguinte forma: os dois ganham, os dois perdem, um ganha enquanto o outro perde e vice versa, sendo que o melhor resultado tanto para a empresa, quanto para o fornecedor é onde os dois saem ganhando, pois é uma relação que tende a durar por muito tempo. Os outros tipos de negociações podem até parecer vantajosa, mas apenas em curto tempo, pois quando somente um lado sai ganhando, dificilmente o outro lado irá se manter por muito tempo.

Com base nisso, foi questionado aos alunos, o que eles consideravam mais vantajoso numa negociação, do total 3% disseram que o melhor resultado é quando a empresa sai ganhando e o fornecedor sai perdendo (ganha-perde), já os outros 97% consideram que a melhor negociação é a ganha-ganha, vinda de encontro com as informações bibliográficas levantadas.

4.2.6 Compras x saúde financeira

Para a ultima questão foi abordado se os alunos consideravam que o departamento de compras possuía relação com a saúde financeira da empresa.

Em totalidade foi respondido que sim, que o compras possui relação com o desempenho financeiro da empresa, nesta questão lhes foi solicitado comentários.

Para os alunos as compras interferem diretamente no fluxo de caixa e utilização do capital de giro numa empresa, não saber comprar ou comprar mal pode gerar sérios impactos a empresa ou mesmo comprometer sua saúde financeira. Por outro lado, comprar bem significa reduzir custos, diminuir a utilização de capital de giro.

Na opinião dos alunos para comprar bem é preciso planejar e se organizar com antecedência, principalmente quando se trata de estoques, pois comprar

demasiadamente sem controle, pode gerar um estoque de produtos sem necessidade e consequentemente gastos sem precisão a empresa.

Por fim vale destacar a resposta de um aluno, má compra má venda.

5. CONCLUSÕES

No desenvolvimento deste trabalho foi abordado sobre a evolução do departamento de compras com o passar dos tempos, passando de função auxiliar, com pouca importância no passado para função estratégica nos dias de hoje, consequentemente levando os profissionais envolvidos neste setor a se aperfeiçoar, pois ao comprador não é mais solicitado apenas comprar, dele também é cobrado pesquisar e se antever aos acontecimentos do mercado, a fim de garantir melhores negociações e retornos às organizações.

Uma boa compra pode significar boa saúde financeira à empresa, principalmente quando os estoques são bem administrados. Quem compra bem, vende bem. Nos dias de hoje saber comprar além de trazer bons resultados, pode garantir a permanência da empresa no mercado.

Com a efetivação da pesquisa foi identificado que em assuntos mais específicos ao setor de compras, que os mesmos não possuíam tanta informação, e deixaram de marcar algumas questões pertinentes a rotina diária do departamento, mas quando questionados sobre a relação de compras e saúde financeira da empresa, todos afirmaram com convicção que haviam relações entre as duas áreas e comentaram a respeito, frisando a importância de uma para a outra.

O comprador não tem como aumentar o faturamento da empresa diretamente, mas indiretamente através de boas negociações, pode gerar bons rendimentos a empresa, mas para isso precisa trabalhar de maneira integrada com toda a organização, pois nenhuma empresa limita-se apenas a comprar.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JR, Sebastião de. **Gestão de compra**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- ALTO, Clélio Feres Monte et al. **Técnicas de compras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAILY, Peter et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BROM, Luiz Guilherme; BALIAN, Jose Eduardo Amato. **Análise de investimentos e capital de giro: conceitos e aplicações**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CARVALHAL, Eugenio. **Negociação – fortalecendo o processo: como construir relações de longo prazo**. Rio de Janeiro: Vision, 2002.
- COELHO JR, Carlos Pessoa. **Técnicas de Negociação**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica: teoria e prática**. Belo Horizonte: Axcel, 2003.
- DIAS, Mario; COSTA, Roberto Figueiredo. **Manual do comprador**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LACOME, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo: Atlas, 1983.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARCHIORATO, Sandraliz. **A importância do departamento de compras e suas negociações**. 52 f. Monografia (Pós-graduação) - Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, 2009.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENESES, Mateus Silva. **Gestão Estratégica de compras e sua influência na gestão financeira**. 84 f. Monografia (MBA) – Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas: 1997.

PLANTULLO, Vicente Lentini. **Economia em compras**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Ivanise Cristina dos. **Processos decisivos para administração de compras**. 43 f. Monografia (Pós-graduação) – Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, 2008.

VIEIRA, Marcos Vilela. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE

1 - QUESTIONARIO APLICADO AOS ALUNOS DO CURSO DE ESPECIALIZACAO
DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE DA UFPR

Universidade Federal do Paraná – UFPR
Sociais e Aplicadas
Especialização em Contabilidade e Finanças

Pesquisa acadêmica para monografia intitulada: A importância do departamento de compras para a saúde financeira da empresa

1. Em qual curso você está se especializando?

2. Qual sua área de formação?

3. Qual sua área de atuação profissional?

4. Marque apenas uma opção. Em sua opinião, o departamento de compras é uma atividade?

- ☐ que responde a logística da empresa
- ☐ que responde ao almoxarifado da empresa
- ☐ que responde ao financeiro da empresa
- ☐ é uma função independente
- ☐ nenhuma das opções

5. Na sua opinião o comprador é um tirador de pedidos?

- ☐ Sim ☐ Não

Comente sua resposta se achar necessário: _____

6. Assinale com um x, quais etapas você considera que façam parte do processo de compras de uma empresa:

- ☐ Negociação
- ☐ Solicitação de compras
- ☐ Pagamento ao fornecedor
- ☐ Recebimento dos produtos
- ☐ Seleção de fornecedores

- ☐) Analise das propostas recebidas dos fornecedores
 - ☐) Administração do fornecimento
 - ☐) Cotação de preços
 - ☐) Material colocado a disposição para venda
 - ☐) Contratação/Fechamento de propostas recebidas dos fornecedores
7. Marque apenas uma alternativa, a qual você considerar mais relevante, em sua opinião qual o maior problema enfrentado pelo departamento de compras dentro de uma empresa?
- ☐) compras emergenciais
 - ☐) especificações incorretas na solicitação de compras
 - ☐) falhas dos fornecedores, com prazos de entrega, ou qualidades aquém das estabelecidas
 - ☐) burocracia excessiva
 - ☐) ingerências (intrometimento de outras áreas que querem comprar também)
 - ☐) execução de atividades de outras áreas
8. Em uma negociação qual resultado você acredita ser o mais vantajoso para a empresa?
- ☐) Ganha-ganha (ambos os lados saem ganhando)
 - ☐) perde-perde (ambos os lados saem perdendo)
 - ☐) ganha-perde (a empresa sai ganhando e o fornecedor perdendo)
 - ☐) perde-ganha (a empresa sai perdendo e o fornecedor ganhando)
9. Em sua opinião o departamento de compras tem relação com a saúde financeira de uma empresa?
- ☐) Sim ☐) Não
- Comente sua resposta: _____
- _____
- _____
- _____

Obrigada por sua colaboração.